

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT. TASPEN (PERSERO) CABANG YOGYAKARTA

Endri Seprianto, Ignatius Soni Kurniawan

endriseprianto@gmail.com; soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Indonesia

ABSTRACT

The purpose of the research is to test the effect leadership style toward organizational commitment with job satisfaction as an intervening variable. Samples taken were 47 respondents using totaly sampling technique. The research method used is quantitative methods and data collection using questionnaire techniques. Testing the hypothesis using path analysis techniques This study found that leadership style have a positive and significant effect on the organizational commitment with job satisfaction as an intervening variable.

Keywords: *Leadership style, organizational commitment, job satisfaction*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini persaingan perusahaan akan semakin tinggi dan semakin sengit. Salah satu faktor yang bisa mendukung daya saing perusahaan pada saat ini adalah faktor sumber daya manusia. Menurut Schuler dan Jackson (2008) bahwa manusia berperan sangat penting dalam kompetisi serta strategi yang dilakukan oleh perusahaan baik itu jangka pendek maupun jangka panjang, keberadaan perusahaan perseroan salah satunya diharapkan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Untuk mewujudkan itu semua tentu setiap anggota perusahaan harus memiliki komitmen yang kuat untuk tetap bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Komitmen merupakan salah satu hal yang sangat penting yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan. Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada suatu organisasi yang berproses secara berkelanjutan, maka perlu adanya penanaman komitmen pada diri karyawan. Adanya komitmen yang tinggi pada karyawan akan membuat karyawan terhindar dari perilaku-perilaku keorganisasian yang negatif misalnya membolos, mangkir, pindah

kerja ke perusahaan lain, meninggalkan jam kerja, dan lain sebagainya. Komitmen karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam melangsungkan kehidupan perusahaan sehingga komitmen diharapkan mampu untuk menunjukkan kekuatan untuk bekerja keras dalam mencapai efektivitas tujuan organisasi (Muafi, 2008), dan di dalam menumbuhkan komitmen diperlukannya peran seorang pemimpin pada perusahaan tersebut, pemimpin diharapkan mampu menjadikan dirinya sebagai panutan bawahannya sehingga bawahannya bisa bekerja seperti yang diharapkan perusahaan sehingga bisa menjadi lebih efektif dan efisien. Pemimpin yang efektif merupakan salah satu syarat yang paling utama dalam menjalankan suatu perusahaan, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang bisa mempengaruhi bawahannya untuk tetap fokus dan mempunyai optimisme yang tinggi serta memiliki kepercayaan diri sehingga bisa fokus terhadap tujuan serta komitmen perusahaan Ayuningtyas Hartanti (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Indikator dari komitmen organisasi itu sendiri menurut Ikhsan Arfan (2010:55) yaitu komitmen afektif, komitmen

berkelanjutan, dan komitmen normatif. Namun fenomena serta permasalahan yang sering terjadi perusahaan tidak semua karyawan mempunyai komitmen yang tinggi, seperti yang terjadi pada PT. Taspen Persero cabang Yogyakarta. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara bahwa masih adanya indikasi kalau komitmen pada karyawan sedikit menurun hal itu digambarkan dengan adanya catatan dari bagian personalia bahwa ada beberapa karyawan yang terlambat masuk kerja terutama setelah selesai jam istirahat kerja. Sehingga perlu adanya ketegasan dari seorang pemimpin.

Menurut Robbins dan Judge (2008: 49) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi dan misi perusahaan. Ketika gaya kepemimpinan yang baik diterapkan di perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka itu akan membuat pencapaian visi perusahaan mudah dicapai serta membuat iklim kerja lebih kondusif sehingga mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan.

Pemimpin dapat mengembangkan organisasi yang mencerminkan kepercayaan dan nilai-nilai tertentu, yang mengarah pada penerapan budaya internal. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan paternalistik yang didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menggabungkan disiplin dan pekerjaan serta otoritas kerja yang kuat (farh dan Cheng 2004: Zhang *et al.* 2015) ada empat indikator gaya kepemimpinan sesuai dengan yang telah dikembangkan Handoko (2003) di dalam penelitiannya yang dilakukan oleh Rakasiwi (2014) diantaranya pelaksanaan tugas, dukungan, mengutamakan hasil dan proses, serta memberi petunjuk terhadap bawahannya dari hal itu semua akan dapat menimbulkan kepuasan kerja para karyawan.

Kepuasan kerja merupakan unsur yang paling penting yang harus diperhatikan dalam suatu perusahaan atau organisasi menurut Triatna (2015 ; 110) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, apakah ia menyenangi pekerjaan tersebut atau tidak. Kepuasan kerja sendiri dapat menumbuhkan semangat kerja yang positif dan

dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Indikator dalam mengukur kepuasan kerja karyawan antara lain gaji, upah, promosi, pengawasan dari pimpinan, rekan kerja yang ada pada perusahaan tersebut serta kondisi kerja. Hal ini sesuai dengan dengan yang dikatakan oleh Edy Sutrisno (2016) yang dikutip dari Luthans (2006 : 244-245).

Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen yang ada pada organisasi tersebut sesuai penelitian yang dilakukan oleh Gde Surya Parwita, I Wayan Gede Suopartha dan Putu Saroyeni (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi oleh karena itu pemimpin perusahaan harus bisa menumbuhkan komitmen yang ada pada anggota perusahaannya sehingga bisa menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

Objek dalam penelitian ini adalah PT. Taspen (persero) cabang Yogyakarta yang bergerak pada bidang jasa pengelolaan dana pensiunan yang merupakan salah satu BUMN.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
- Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
- Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

HIPOTESIS

- Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.
- Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

- d. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

- a. Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja: Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja penelitian yang dilakukan oleh Yousef (2002) dalam Hartanti Nugrahaningsih (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja
- b. Hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi: kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi karena ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaan maka mereka akan senantiasa mengikuti komitmen yang ada pada perusahaan tersebut hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gde Bayu Surya Parwita, I Wayan Gede Sapartha dan Putu Saroyani fakultas ekonomi dan bisnis universitas Udayana Bali (2015) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
- c. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi atau perusahaan karena untuk memajukan perusahaan semua orang yang terlibat harus memiliki komitmen yang kuat dan berpegang teguh dengan komitmen terhadap perusahaan. Di dalam penelitian oleh Ying Chen, Xiaoho Zhoul, dan Kim Klyver (2017) ditemukan hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan dan komitmen sendiri merupakan unsur penting dalam kemajuan perusahaan karena dengan adanya komitmen yang baik dan pemimpin yang mengerti akan tugasnya maka tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai

- d. Hubungan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening gaya kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja dan ketika kepuasan kerja tercapai maka secara otomatis komitmen yang ada di organisasi tersebut berjalan dengan efektif dan efisien hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Eko Daryadi (2012) Universitas Muhammadiyah Surakarta yang dengan hasil penelitian adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada partisipasi penyusunan anggaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif, dan dengan menggunakan metode analisis data deskriptif serta menggunakan teknik sampel total dan pengambilan datanya menggunakan kuesioner dengan skala likert. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan dan staf yang bekerja di PT. Taspen Persero cabang Yogyakarta yang berjumlah 47 orang. (Kuesioner terlampir)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif adalah analisis data yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul. yang termasuk dalam analisis deskriptif yaitu penyajian data melalui kuesioner (Supriyanto 2013 : 63).

Berdasarkan tabel karakteristik responden karyawan pada PT. Taspen Persero didominasi oleh laki-laki dimana 28 orang laki-laki atau 59,6% dan 19 orang perempuan dengan persentase 40,4% sedangkan berdasarkan usia, usia karyawan pada PT. Taspen (persero) didominasi usia antara 31-40 tahun sebesar 34,4% sedangkan persentase paling sedikit yaitu pada usia 51 tahun ke atas ada 8 orang dengan persentase 17%. Berdasarkan status pegawai, didominasi oleh karyawan tetap dengan persentase 78,7% sedangkan yang bukan pegawai tetap hanya sebanyak 10 orang dengan persentase 21,3%.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	%
Jenis Kelamin	Laki – laki	59,6
	Perempuan	40,4
	Total	100
Usia	20 s.d 30	23,4
	31 s.d 40	34,1
	41 s.d 50	24,5
	> 51 Tahun	17,0
	Total	100
Status Pegawai	Tetap	78,7
	Bukan tetap	21,3
	Total	100
Karakteristik	Keterangan	%
Jenis Kelamin	Laki – laki	59,6
	Perempuan	40,4
	Total	100
Usia	20 s.d 30	23,4
	31 s.d 40	34,1
	41 s.d 50	24,5
	> 51 Tahun	17,0
	Total	100
Status Pegawai	Tetap	78,7
	Bukan tetap	21,3
	Total	100

Sumber ; Data diolah 2018

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

GP	Pearson Corr.	KO	Pearson Corr.	KK	Pearson Corr.
GP 1	0,602	KO 1	0,530	KK 1	0,329
GP 2	0,448	KO 2	0,546	KK 2	0,783
GP 3	0,581	KO 3	0,612	KK 3	0,479
GP 4	0,358	KO 4	0,670	KK 4	0,488
GP 5	0,431	KO 5	0,673	KK 5	0,477
GP 6	0,535	KO 6	0,682	KK 6	0,473
				KK 7	0,682
Cronbach's Alpha	0,754		0,809		0,795

Sumber : Data diolah 2018

Berdasarkan ringkasan uji kualitas data pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang valid hal ini dapat kita lihat bahwa nilai r_{Hitung} semuanya lebih besar daripada r tabel (0,242) dan berdasarkan hasil uji diketahui nilai cronbach's alpha gaya kepemimpinan (0,754), komitmen organisasi (0,809) dan kepuasan kerja sebesar (0,795) dan itu semua > dari nilai kritis yang telah ditentukan (0,70) artinya semua indikator dari variabel yang digunakan adalah reliabel.

DESKRIPSI VARIABEL

Deskripsi variabel dalam statistik deskriptif dengan interval yang digunakan dalam *range* dengan penilaian 5 skala yang ditentukan sebagai berikut:

Sehingga dapat ditentukan *range* jawaban sebagai berikut.

Skor rata-rata antara 1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik

Skor rata-rata antara 1,81 – 2,60 : Tidak Baik

Skor rata-rata antara 2,61 – 3,40 : Cukup Baik

Skor rata-rata antara 3,41 – 4,20 : Baik

Skor rata-rata antara 4,21 – 5,00 : Sangat Baik.

Maksud dari *range* adalah skala atau jarak dalam menentukan nilai apakah nilai *range* memiliki nilai yang sangat baik atau tidak ketika nilai *range* skor rata-rata yang dihasilkan lebih kecil dari nilai yang ditentukan maka variabel tersebut tidak baik dan begitupun sebaliknya.

Hal itu semua dapat dilihat dari nilai *mean* dari hasil pada Tabel 3. Statistik Deskriptif di bawah

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Tabel 3. Statistik Deskriptif

Variabel	STS		TS		N		S		SS		Mean	Ket
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Gaya Kepemimpinan												
GP 1							27	57,4	20	42,6	4,43	SB
GP 2							28	59,6	19	40,4	4,40	SB
GP 3					1	2,1	25	53,2	21	44,7	4,43	SB
GP 4					2	4,3	22	46,8	23	48,9	4,45	SB *
GP 5					3	6,4	28	59,6	16	34,0	4,28	SB
GP 6			5	10.6	1	2.1	27	57.4	14	29.8	4.06	B **

Variabel	STS		TS		N		S		SS		Mean	Ket
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Komitmen Organisasi												
KO 1					1	2,1	24	51,1	22	46,8	4,45	SB *
KO 2					3	6,4	27	57,4	17	36,2	4,30	SB
KO 3					1	2,1	26	55,3	20	42,6	4,40	SB
KO 4			4	8,5	1	2,1	22	46,8	20	42,6	4,23	SB**
KO 5					2	4,3	30	63,8	15	31,9	4,28	SB
KO 6							28	59,6	19	40,4	4,40	SB
Variabel	STS		TS		N		S		SS		Mean	Ket
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kepuasan Kerja												
KK 1			4	8,5			28	59,6	15	31,9	4,15	B
KK 2			10	21,3	4	8,5	22	46,8	11	23,4	3,72	B**
KK 3					1	2,1	31	66,0	15	31,9	4,30	SB
KK 4					1	2,1	17	36,2	29	61,7	4,60	SB*
KK 5			1	2,1	1	2,1	17	36,2	28	59,6	4,53	SB
KK 6							9	19,1	38	80,9	4,81	SB
KK 7			1	2,1	2	4,3	31	66,0	13	27,7	4,19	B

Ket : STS (Sangat Tidak Setuju) ; TS (Tidak Setuju) ; N (Netral) ; S (Setuju) ; SS (Sangat Setuju) ; B (Baik); SB (Sangat Baik); *(Mean Tertinggi); *(Mean Terendah)

Berdasarkan Tabel 3 statistik deskriptif gaya kepemimpinan menunjukkan nilai *mean* tertinggi terjadi pada indikator ke-4 dengan nilai *mean* sebesar 4,45 dan nilai *mean* terendahnya terjadi pada indikator ke-6 dengan nilai *mean* sebesar 4,06 sedangkan *mean* tertinggi pada variabel komitmen organisasi terjadi pada indikator 1 dengan nilai *mean* sebesar 4,45 dan *mean* terendah terjadi pada indikator ke-5 dengan nilai *mean* 4,23 sedangkan, *mean* tertinggi pada variabel kepuasan kerja terjadi pada indikator ke-6 dengan nilai *mean* sebesar 4,81 dan *mean* terendahnya terjadi pada indikator ke-2 dengan nilai *mean* 3,72. Makna dari tinggi rendahnya nilai *mean* adalah ketika nilai *mean* mempunyai nilai yang tinggi berarti poin pada indikator setiap butir pertanyaan memiliki nilai yang baik pada setiap variabelnya. Semakin tinggi nilai *mean* yang didapatkan maka semakin baik juga penilaian dari responden.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10 itu artinya pada model regresi tidak terjadi multikolinieritas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients			
Model	Tolerance	VIF	Keterangan
1	1,000	1,000	Bebas dari multikolinieritas
2	1,000	1,000	Bebas dari multikolinieritas
3	1,000	1,000	Bebas dari multikolinieritas
4	0,350	2,856	Bebas dari multikolinieritas
	0,350	2.856	Bebas dari multikolinieritas

Uji Normalitas

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

Kolmogorov-Smirnov test	Sig	Keterangan
Asymp. Sig. (2- Tailed) Model 1	0,265	Data Berdistribusi normal
Asymp. Sig. (2- Tailed) Model 2	0,770	Data Berdistribusi normal
Asymp. Sig. (2- Tailed) Model 3	0,987	Data Berdistribusi normal
Asymp. Sig. (2- Tailed) Model 4	0,812	Data Berdistribusi normal

Sumber : Data di Olah 2018

Berdasarkan uji asumsi klasik normalitas menunjukkan semua nilai *Kolmogorov-Smirnov test* model satu sampai empat lebih besar dari 0.05 berarti semua data berdistribusi normal

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil probabilitas (Sig) yang ada pada tabel di bawah dapat dilihat bahwa semuanya lebih besar dari taraf signifikan 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model satu sampai dengan model empat regresi semuanya tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	.Sig	Keterangan
Model 1	0.149	Bebas dari Heterokedastisitas
Model 2	0,334	Bebas dari Heterokedastisitas
Model 3	0,443	Bebas dari Heterokedastisitas
Model 4	0,127	Bebas dari Heterokedastisitas
	0,283	Bebas dari Heterokedastisitas

Sumber : Data Diolah 2018

UJI HIPOTESIS

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig
1	1051	116	.804	9.080	.000
2	.622	.088	.726	7.080	.000
3	.767	.121	.685	6.313	.000
4	.322	.189	.287	1.700	.096
	.424	.145	.495	2.927	.005

Sumber :Data Diolah 2018

Berdasarkan uji hipotesis tabel dan berdasarkan hasil olah data variabel Gaya Kepemimpinan t hitung lebih besar dari t tabel ($9.080 > 1.6802$) dengan probabilitas (0,000) lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dengan demikian H_0 ditolak H_1 diterima, artinya gaya kepemimpinannya mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel gaya kepemimpinan pada karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta (**H1**).

Berdasarkan hasil olah data variabel pada tabel kepuasan kerja t hitung lebih besar dari

t tabel ($7.080 > 1.6802$) dengan probabilitas (0,000) lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi pada karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta (**H2**).

Berdasarkan hasil olah data pada tabel variabel gaya kepemimpinan memiliki, t hitung lebih besar dari t tabel ($6.313 > 1.6802$) dengan probabilitas 0.000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dengan demikian H_0 di tolak dan H_1 diterima, artinya Gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap variabel komitmen organisasi pada karyawan PT.Taspen (Persero) Cabang yogyakarta. (**H3**)

Berdasarkan hasil olah data variabel gaya kepemimpinan memiliki t hitung lebih besar dari t tabel ($1.700 > 1.6802$) dengan probabilitas (0.096) lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dan kepuasan kerja memiliki t hitung lebih besar dari t tabel ($2.927 > 1.6802$) dengan probabilitas 0.005 dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya gaya kepemimpinan, kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel komitmen organisasi pada karyawan PT.Taspen (persero) cabang Yogyakarta.

Koefisien Determinasi

Tabel 7. Model 1. Hasil Uji Determinasi

(R²) Model 1
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.804 ^a	.647	.639	1.887

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 63,9% hal itu dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,639. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Taspen (persero) cabang Yogyakarta

Tabel 8. Model 2. Hasil Uji Determinasi

(R ²) Model 2 Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726 ^a	.527	.516	1.87052

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: Komitmen organisasi

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bahwa variabel *kepuasan kerja* memengaruhi komitmen organisasi sebesar 51,6 % dilihat dari *Adjusted R Square* sebesar 0,516. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *kepuasan kerja* berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Taspen (persero) cabang Yogyakarta.

Tabel 9. Model 3. Hasil Uji Determinasi

(R ²) Model 3 Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685 ^a	.470	.458	1.98048

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel *gaya kepemimpinan* memengaruhi komitmen organisasi sebesar 45,8%, hal itu dapat dilihat dari *Adjusted R Square* sebesar 0,485. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *gaya kepemimpinan* berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Taspen Persero cabang Yogyakarta.

Tabel 10. Model 4. Hasil Uji Determinasi

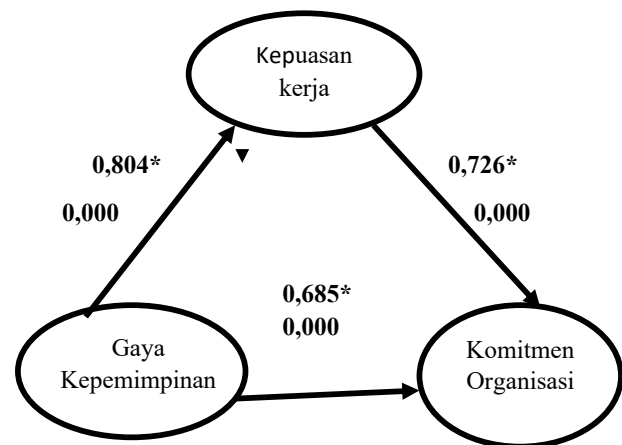
(R ²) Model 4 Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.556	.536	1.83241

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: Komitmen organisasi

Berdasarkan tabel dapat diketahui variabel *gaya kepemimpinan*, dan *kepuasan kerja* mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan PT. Taspen (Persero) cabang Yogyakarta sebesar 53,6 % hal itu dapat dilihat dari kolom *Adjusted R Square* 0,536. Hal ini berarti bahwa variabel *gaya kepemimpinan* dan *kepuasan kerja* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Taspen (Persero) cabang Yogyakarta

Uji Mediasi Analisa Jalur



Gambar 1. Hasil Analisa Jalur

Cat : P* < 0.001

Uji Mediasi Baron n Kenny

Model	Ind.	Dep.	Beta (Standardized Coefficients)	Sig	Keterangan
<i>Sebelum di kontrol variabel perantara (Kepuasan kerja)</i>					
1	X	Z	.804	.000	Signifikan
2	Z	Y	.726	.000	Signifikan
3	X	Y	.685	.000	Signifikan
<i>Setelah di kontrol variabel perantara (Kepuasan Kerja)</i>					
4	X		.287	.081	Tidak Signifikan
		Y			
	Z		.495	.005	Signifikan

Cat * X = Gaya kepemimpinan Y = Komitmen organisasi

Z = Kepuasan kerja

Dari hasil uji mediasi dengan metode Baron n Kenny di atas dapat dilihat variabel *kepuasan kerja* memenuhi syarat sebagai variabel mediasi atas pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (*gaya kepemimpinan* terhadap komitmen Organisasi). Hal ini dapat dilihat dari nilai Beta (*Standardized Coefficients*) bahwa pengaruh *Gaya kepemimpinan* terhadap komitmen organisasi menurun setelah dikontrol *kepuasan kerja* yaitu yang semula 0,685 turun menjadi 0,287 dan tidak signifikan. Hal ini sesuai dengan teori (Baron & Kenny 1986) mediasi penuh (*Full mediation effect*) akan terjadi jika persamaan regresi setelah dimasukkan variabel perantara sebagai variabel kontrol, koefisien hubungan/ pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menurun, dan tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *kepuasan kerja* berperan sebagai pemediasi *full mediation*

effect atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, dilihat dari koefisien beta menurun setelah dikontrol variabel *kepuasan kerja*, tetapi tidak signifikan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan menjadi sumber dalam meningkatkan *kepuasan kerja* karyawan *t*, yang selanjutnya berpengaruh pada peningkatan komitmen karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, maka bagi seorang pemimpin diharapkan mampu meningkatkan maupun memberi dukungan kepada bawahannya serta terlibat langsung dalam memberi bimbingan sehingga akan berdampak pada *komitmen organisasi*. Apabila gaya kepemimpinan baik maka akan berdampak pada *komitmen organisasi* karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, maka pimpinan PT. Taspen (Persero) diharapkan mampu memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan dengan menciptakan rasa kekeluargaan terhadap para karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan itu sendiri.

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pimpinan diharapkan mampu memberikan dukungan penuh terhadap bawahan yang nantinya akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi penuh pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Taspen (persero) cabang Yogyakarta dan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karena peran Gaya kepemimpinan secara signifikan memberikan dampak pada kepuasan kerja pada komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan tepat akan mendorong dan meningkatkan komitmen pada karyawan PT. Taspen (Persero) cabang Yogyakarta.

Berdasarkan hasil analisa Baron dan Kenny dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja

memenuhi sebagai variabel mediasi yang hal itu dapat dilihat dari nilai beta (*standardized coefisient*) karena pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi menurun setelah di kontrol variabel kepuasan kerja yang semula 0,685 turun menjadi 0,287 dan tidak signifikan sehingga terjadi mediasi penuh (*full mediation*).

DAFTAR PUSTAKA

- Baihaki, Muhammad Fauzan. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening* (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta).
- Chen, Ying, Xiaohu Zhou, and Kim Klyver. 2018. "Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment." *Journal of Business Ethics* (2006): 1–17.
- Cheng, B., Chou, L. Wu, T., Huang, M., Farh, J (2004). *Paternalistic Leadership And Subordinata Responses: Estabishing a leadership model in chinese organizations. Asian Journal Of Social Psycholgy*, 7 (1), 89-117
- Daryadi. Eko. 2012. "Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta)". Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta."
- Gde Bayu Surya Parwita 1 I Wayan Gede Supartha 2 Putu Saroyeni 3. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja* "Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia." :737-60.
- Gen-y P Mediator S. 2018. "Paternalistic Leadership On Gen-Y Employees' Turnover Intentions With Motivation And Satisfaction As A Mediator." Didik Nurcahyanto, Rofiaty dan Mintarti Rahayu 16 (4). <http://jurnaljam.ub.ac.id>.

Hartanti, Andini Ayuningtyas, Cecep Hidayat, and M Si. "Analysis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepribadian Sebagai variabel Moderator Pada PT. Artha Bangkit Cemerlang.

Handoko, T Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta : BPPE.

Jackson, Schuler &. 2008. 10 *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke 21*. Erlangga: Jakarta.

ANGKET KUESIONER PENELITIAN

Berikut ini adalah kuesioner yang berkaitan dengan penelitian tentang **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening**. Oleh karena itu disela-sela kesibukan saudara saya mohon dengan hormat kesedian saudara untuk dapat mengisi kuesioner berikut ini. Atas kesedian dan partisipasinya saya mengucapkan banyak terimakasih

Usia Anda saat ini : 20 - 30 Tahun 41 – 50 Tahun
 31 – 40 Tahun >51 Tahun

Jenis kelamin :

Apakah Anda pegawai tetap :

DAFTAR KUESIONER

Mohon untuk memberikan tanda (√) pada setiap pernyataan yang anda pilih

Keterangan

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat tidak setuju

Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
	Komitmen Afektif					
1	Saya merasa saya memiliki ikatan emosional yang cukup mendalam terhadap organisasi ini					
2	Saya bekerja disini karena saya menemukan nilai yang sama pada diri saya					
	Continuance komitmen					
3	Saya memang memiliki komitmen yang begitu kuat untuk terus bekerja disini					
4	Saya memiliki kesejahteraan yang terjamin ketika saya kerja pada organisasi ini					
	Normative komitmen					
5	Saya bekerja disini karena memiliki imbalan yang sesuai dengan pekerjaan saya					
6	Saya bekerja disini karena saya sudah merasakan bagian dari organisasi					
7	Saya bertahan bekerja disini karena saya memang membutuhkannya					

Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
	Gaji					
1	Saya menerima gaji saya selalu tepat pada waktunya					
	Promosi					
2	Jika pekerjaan saya baik saya akan diberikan kesempatan naik jabatan					
	Pengawasan					
3	Saya senang ketika ada pengawasan terhadap pekerjaan saya					
	Rekan Kerja					
4	Saya memiliki rekan kerja yang baik dan ramah					
5	Rekan kerja saya selalu membantu saya ketika saya kesulitan dalam pekerjaan saya					
6	Saya memiliki rasa kekeluargaan terhadap rekan kerja saya					
	Kondisi Kerja					
7	Saya memiliki ruang kerja yang nyaman					

Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Atasan langsung saya sudah melaksanakan tugasnya sesuai dengan jabatannya					
2	Atasan langsung saya dapat mendelegasikan wewenang dengan baik					
3	Atasan langsung saya memiliki komunikasi dan sikap yang baik dengan karyawan					
4	Atasan langsung saya senantiasa memberikan dukungan terhadap apa yang saya kerjakan					
5	Atasan langsung saya lebih mengutamakan hasil daripada proses yang dilakukan					
6	Atasan langsung saya selalu mengarahkan dan memberi bimbingan terhadap pekerjaan yang saya kerjakan					

